

УДК 338.246.025.2 (045)

ДОРОЖНІ КАРТИ ЯК МЕТОД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАТИВНОГО РОЗВИТКУ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Янчук М. Б., к.е.н., доцент, доцент кафедри «Фінанси, облік і аудит», Національний авіаційний університет, м. Київ.

Янчук М. Б. Дорожні карти як метод державного регулювання розвитку авіабудівних підприємств України.

Розглянуто, що актуальним є визначення та окреслення пріоритетних пропозицій та рекомендацій щодо процесу державного управління та регулювання інтегративним розвитком авіапромислових підприємств, який забезпечить подолання обмеженого обсягу власного інвестиційного ресурсу для формування і реалізації проривних проектів у відповідних сегментах авіабудування. Відмічено, що відсутність використання таких прогресивних методик стратегічного планування, як складання дорожніх карт, у поєднанні з програмно-цільовим методом гальмує забезпечення необхідних умов для ефективного розвитку авіапромислових підприємств. Визначено, що негативною особливістю цільових програмних документів розвитку галузі є те, що із них не представляється можливим визначити, які літаки і в якій кількості необхідно мати для задоволення потреб всередині країни; яку авіаційну продукцію можна запропонувати на закордонний ринок; відсутній прогноз технічного стану існуючого парку літаків на найближче майбутнє. Представлена логіка дорожнього картування умовного високотехнологічного проекту, а також запропоновано власний варіант *дорожньої карти державного регулювання за ключовими напрямками прогностичної стратегії розвитку авіапромислової галузі*, виходячи із попередньо здійсненого аналізу проблем стану авіабудівної галузі. Зроблені висновки, щодо врахування ключових моментів при реалізації програмних заходів розвитку авіабудівного комплексу України за умови використання *методу дорожнього картування*.

Yanchuk M. Road maps as method of state regulation of integrative development of aircraft construction enterprises of Ukraine.

In the article is considered that identifying and outlining priority proposals and recommendations for process of government control and regulation of integrative development of aircraft construction enterprises that will provide overcoming limited amount of own investment resources for the development and implementation of breakthrough projects in respective segments of aviation industry is up-to-date. It is noted that the lack of use of such advanced techniques of strategic planning as drawing road maps in conjunction with target program method impedes creation of necessary conditions for effective development of aircraft construction businesses. It's determined that negative feature of the target program documents of the industry development is that it's impossible to determine which aircraft and of what quantity should meet the requirements within the country, which aviation products can be offered to the international market, there is no forecast of the technical state of existing aircraft fleet in the near future. Logic of road mapping of conventional high-tech project is presented and own version of the roadmap of government regulation in key areas of predictive strategy of aviation industry based on pre-analyzing problems is offered. Conclusions regarding consideration of key issues in implementation of program activities of Ukrainian aircraft development complex with the use of road mapping method are made.

Янчук М. Б. Дорожные карты как метод государственного регулирования интегративного развития авиастроительных предприятий Украины.

Рассмотрена актуальность определения приоритетных предложений и рекомендаций государственного управления и регулирования интегративным развитием авиапромышленных предприятий, что позволяет обеспечить преодоление ограниченного объема собственного инвестиционного ресурса для формирования и реализации прорывных проектов в соответствующих сегментах авиастроения. Отмечено, что отсутствие использования таких прогрессивных методик стратегического планирования, как составление дорожных карт, в сочетании с программно - целевым методом тормозит обеспечение необходимых условий для эффективного развития авиапромышленных предприятий. Определено, что негативной особенностью целевых программных документов развития отрасли является то, что из них не представляется возможным определить, какие самолеты и в каком количестве необходимо иметь для удовлетворения потребностей внутри страны; какую конкретно авиационную продукцию можно предложить на зарубежный рынок; отсутствует прогноз технического состояния существующего парка самолетов на ближайшее будущее. Представлен общий подход к логике дорожного картирования для условного высокотехнологичного проекта, а также предложен собственный вариант дорожной карты государственного регулирования по ключевым направлениям прогностической стратегии развития авиапромышленной отрасли Украины, исходя из предварительного анализа проблем состояния авиастроительной отрасли. Сделаны выводы относительно учета ключевых моментов при реализации программных мероприятий развития авиастроительного комплекса Украины, которые необходимо учитывать при использовании метода дорожного картирования.

Постановка проблеми. Основним завданням економічної політики органів державної влади є проведення реформ, спрямованих на збереження існуючого авіапромислового потенціалу та подальший розвиток авіаційного виробництва і стійкого попиту усередині країни. Зрозуміло, що це має бути відображено у конкретних програмах, цифрах, заходах і діях, затверджених законодавчо. В даному контексті актуальним є визначення та окреслення пріоритетних пропозицій та рекомендацій щодо процесу державного управління та регулювання інтегративним розвитком авіапромислових підприємств, який повинен забезпечити подолання обмеженого обсягу власного інвестиційного ресурсу при формуванні і реалізації проривних проектів у відповідних сегментах авіабудування. Слід зазначити, що відсутність єдиного стратегічного планування та управління розвитком пріоритетного авіапромислового комплексу свідчить про втрачання державою можливостей ефективного регулювання і нормативно-законодавчого обґрунтування розвитку високотехнологічних напрямів авіапромислового виробництва на основі сучасних прогресивних методик стратегічного планування, однією з яких є складання *дорожніх карт*.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями державного регулювання займалися такі відомі українські та закордонні дослідники, як Л. Абалкін, В. Бабич, С. Брю, В. Геець, С. Глазьев, В. Гриньова, Б. Данілішін, А. Маршалл, С. Мочерний, К. Макконел, І. Лукінов та ін. Проблеми державного регулювання промислового виробництва розглядалися в працях В. Гриньова, С. Гливленко, І. Михасюк, М. Новікова, С. Рудака, Д. Стеченко, С. Зінухова, В. Любимова, В. Іванова, Л. Воротиної, М.Рогози, В. Мильника, Б. Титаренко, В. Чайковської, С. Чернишова, І. Черноруцького та ін. Проблемні та класичні питання щодо реформування державного регулювання авіапромисловою галуззю, шляхів виводу її з кризи за рахунок удосконалення системи державного регулювання і управління авіапромисловим комплексом були розглянуті в роботах російських вчених: В.Г.Афанась'єва, Б.С.Балашова, В.Е.Брусиловського, Е.Ф.Косиченка, а також вітчизняних науковців та практиків галузі - Белашова Є.В., Дзюбенко Є.М., Гейця В.М., Загоруйка В.М., Кулаєва Ю.Ф., Буркинського Б.В. Григор'єва Г.С, Жерейжа Ж., Сухорукова А.І., Щелкунова В.І., М'ялиці А. М. та інш. Однак на сьогодні не існує однозначної відповіді на питання про те, яким повинно бути

державне регулювання промислової сфери в Україні, зокрема не розроблено комплексного підходу до реалізації організаційно-економічного механізму державного регулювання розвитком авіаційної промисловості. Тому існує гостра необхідність у розв'язанні цієї насувної проблеми.

Мета статті. Метою даного дослідження є розв'язання проблем державного управління та регулювання щодо створення сприятливих умов інтегративного розвитку авіабудівних підприємств України, на основі доповнення процесів формування і розробки концепції і цільових програм розвитку національного авіаційного комплексу *методом дорожнього картирування*.

Викладення основного матеріалу. Державне регулювання класично відбувається в рамках *парадигми програмно-цільового методу* на основі розробки відповідних державних цільових програм (ДЦП) розвитку вітчизняної авіаційної галузі на певний період часу, відповідальність за виконання яких покладається на відповідний державний орган, уповноважений здійснювати регулювання і управління авіаційною промисловістю, і який, власне, є замовником виконуваних робіт. Сутність програмно-цільового методу полягає у відборі основних цілей розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо досягнення їх в окреслені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з урахуванням ефективного їх використання. А дієвість програмно-цільових методів досягається завдяки організаційно-економічному механізму орієнтації проміжних цілей на кінцеві результати, посиленню горизонтальних зв'язків по всьому життєвому циклу задуму, проектуванню і створенню перспективних технологій, продуктів і систем на основі багатоваріантного аналізу умов виконання окремих робіт і етапів, узгоджених із цілями та економічними показниками програми, мотивації виконавців робіт, централізації управління в руках органів керівництва програмою тощо.

Не зважаючи на те, що програмно-цільова методологія планування дозволяє здійснювати розробку плану, починаючи з оцінки кінцевих потреб і виходячи з цілей розвитку авіапромислових підприємств, при подальшому пошуку і визначенні ефективних шляхів і засобів їх досягнення і ресурсного забезпечення виникають певні складнощі. А саме: дослідницький огляд державних програм показав, що вони за своїм змістом є скоріше економічними деклараціями, ніж юридичними актами. В них відсутня необхідна конкретика, детальні розрахунки і сценарний розвиток подій, і крім того, спостерігається *постійне недофінансування*, і як наслідок, невиконання цих програм. Крім того, негативною особливістю цільових програмних документів розвитку галузі є те, що з них не представляється можливим визначити, які літаки і в якій кількості необхідно мати для задоволення потреб всередині країни; яку авіаційну продукцію можна запропонувати на закордонний ринок; а також відсутній прогноз технічного стану існуючого парку літаків на найближче майбутнє.

Зважаючи на відзначені вище нормативно-законодавчі недоліки регулювання економічного блоку питань ефективного розвитку і реалізації високотехнологічних напрямів авіапромислового виробництва, для підвищення ефективності державного управління і регулювання нами пропонується *в методологічному відношенні* доповнення процесів формування і розробки як самої концепції, так і цільових програм розвитку національного авіаційного комплексу *методом дорожнього картирування* на основі складання *дорожніх карт (road map)*. *Дорожня карта* є документарним інструментом наочного уявлення поетапного сценарію розвитку галузі або окремих підприємств, використання якої забезпечить комплексний підхід до реформування таких складових, як авіаційна індустрія, авіатранспортна система та авіаційна інфраструктура. *Логіка дорожнього картирування* умовного високотехнологічного проекту представлена на рис.1.

На основі дослідження нами зарубіжних напрацювань [5,6] щодо використання *методу дорожнього картирування* як інструменту державного регулювання, можна констатувати *прогностичний зв'язок у часі* державних заходів з ефективним розвитком

авіапромислової галузі. При цьому майбутній, прогнозний стан об'єкта вже експертно задається, а дорожня карта тільки наочно відображає шлях його досягнення. Зазначимо, що дорожнє картирування спирається на попередній збір експертної інформації про продукт, технології, галузі і т.п., що, в свою чергу, дозволяє прогнозувати варіанти їх майбутнього стану і передбачає варіативність шляхів розвитку об'єкта, пов'язуючи між собою бачення, стратегію і план його розвитку і вибудовує в часі основні кроки цього процесу за принципом «минуле–теперішнє–майбутнє».

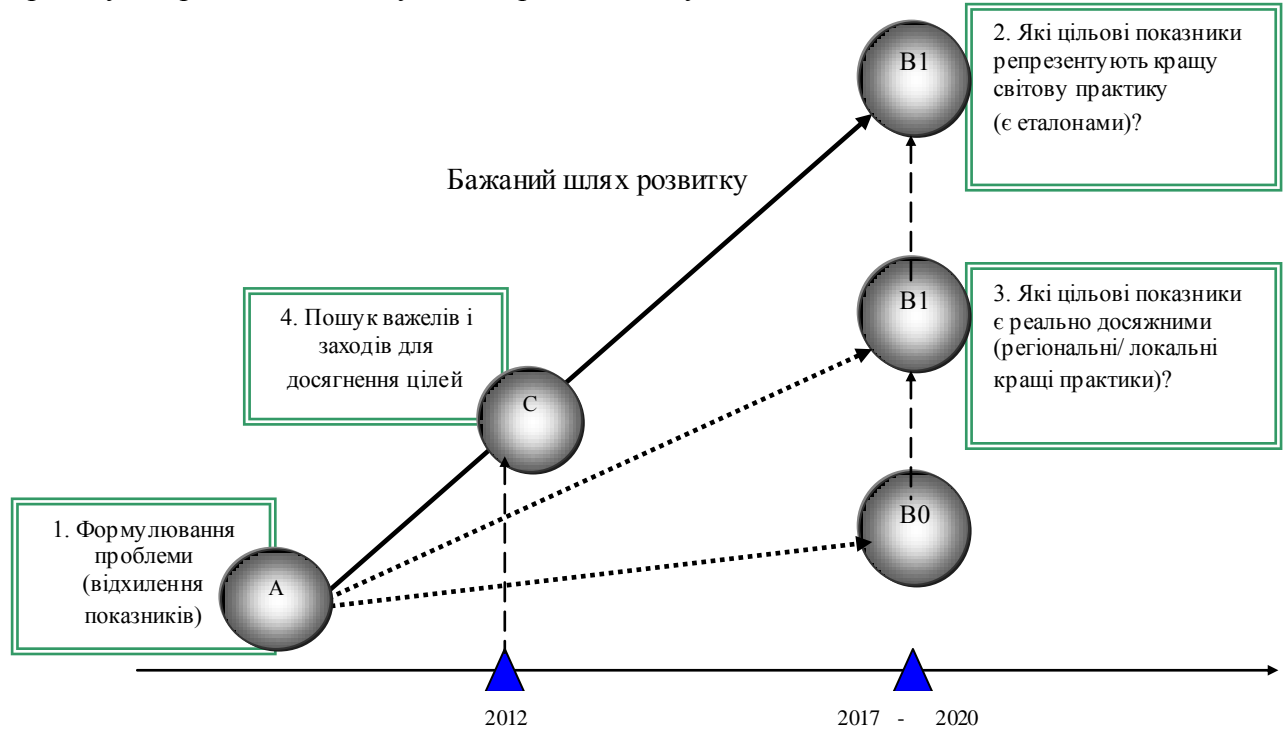
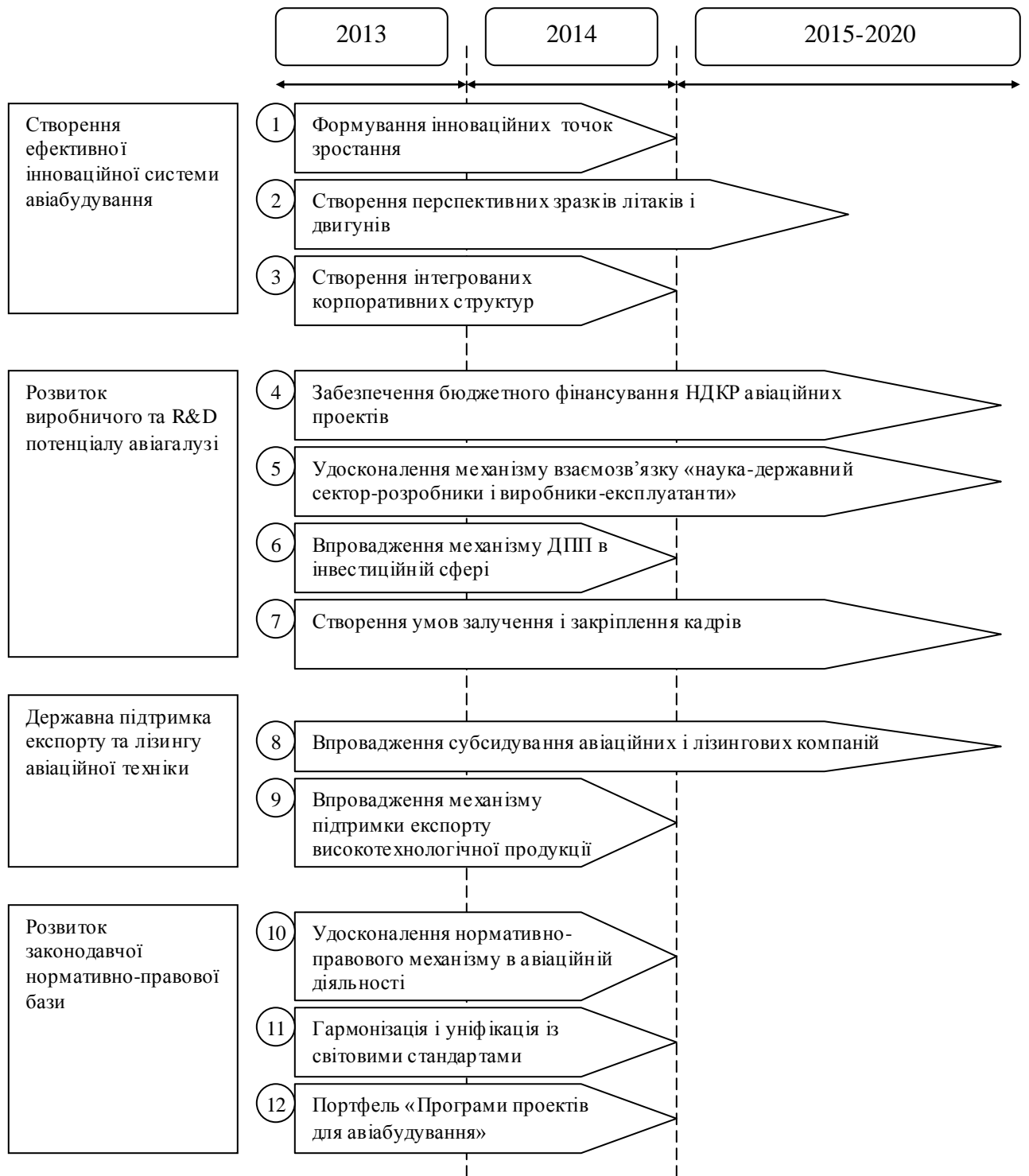


Рис. 1. Загальна логіка дорожнього картирування

Важливо також розуміти, що *дорожні карти* є продуктом спільної роботи представників бізнесу та держави, синтезом відповідей на поточні виклики, які пред'являються бізнес-середовищем, і водночас, вони є віддзеркаленням границь державного управління, за наявності системних обмежень, що задаються *державними органами виконавчої влади*. Дорожні карти ілюструють етапи переходу від поточного стану до фаз розвитку в довгостроковій перспективі за рахунок *синхронного* розвитку *технологій, продуктів, послуг, бізнесу і ринку*.



* Розроблено автором

Рис. 2. Укрупнена дорожня карта державного регулювання розвитком авіабудівної галузі

Зазначимо, що основною перевагою даного методу є вироблення узгодженого бачення довгострокових цілей розвитку галузі чи компанії, переглядання не тільки ймовірних сценаріїв, але й їх потенційної рентабельності, а також вибір оптимальних шляхів, з точки зору, ресурсного витрачання та економічної ефективності. Метод дорожніх карт може реалізовуватися різними способами, здійснюючі акцент як на технологічні (*technology push*), так і на ринкові (*market pull*) аспекти. В залежності від поставлених цілей дослідження можуть застосовуватися різні типи дорожніх карт - *продуктові* карти (*product planning*), карти для *планування програм* (*program planning*) і процесів (*process planning*) та ін. [1,5]. В якості підсумкової інформації з цього питання,

пропонуємо власний варіант *дорожньої карти державного регулювання за ключовими напрямками прогностичної стратегії розвитку авіапромислової галузі*, виходячи із попередньо здійсненого аналізу проблем стану авіабудівної галузі (рис. 2).

Висновки. 1. У зазначеному контексті за умови використання *методу дорожнього картирування*, при обов'язковому державному регулюванні ресурсного забезпечення реалізації програмних заходів розвитку авіабудівного комплексу України, повинні враховуватися наступні моменти: реальна ситуація у фінансово-бюджетній сфері як на регіональному, так і на державному рівнях; поточний стан авіабудівного комплексу України; необхідність реалізації конкретних програм, проектів та заходів в рамках розвитку авіабудівного комплексу, а також досягнення встановлених стратегічних цілей; висока економічна та системоутворююча значущість підприємств авіабудівного комплексу; наявність мультиплікативних ефектів для економіки від інноваційного розвитку авіабудівного комплексу; можливість самофінансування програм, проектів та заходів в рамках розвитку за рахунок ефектів від раніше реалізованих; загальний стан економіки, галузеві та макроекономічні прогнози.

2. Варто зазначити, що на галузевому рівні концепція розвитку авіаційного комплексу повинна виходити з умови, що по закінченню певного часу (наприклад, 10-ти років) авіаційний комплекс зможе забезпечити віддачу державних вкладень і вартісне покриття наданих на цей період тимчасових пільг і преференцій.

Список використаних джерел:

1. Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» /М. Джемала// «Российский журнал менеджмента-2008.-Т6.—№4—С.149—168
2. Дорожные карты – как один из эффективных методов определения технологических приоритетов для отрасли . [Электронный ресурс]/Режим доступа : <http://www.uspishnaukraina.com.ua/strategy/60/273.html>. tsygankov .ru/teach/trm.doc.
3. Про схвалення Концепції Державної програми прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008–2012 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. № 175-р // Офіційний вісник України. — 2007. — № 28. — С. 65–67.
4. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування [Электронный ресурс] / Л.І. Федулова. — Режим доступа: http://www.ief.org.ua/Arjiv_EP/Fedulova308.pdf
- 5.Eggermont, L., Embedded Systems Roadmap, 2002. <http://www.stw.nl/progress/ESroadmap/index.html>
6. Phaal R., Farrukh C., Probert D. 2005. Developing a Technology Roadmapping System. Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Oregon.:

Ключові слова: програмно-цільовий метод, стратегічне планування, дорожня карта, авіаційний комплекс, державне регулювання.

Ключевые слова: программно-целевой метод, стратегическое планирование, дорожная карта, авиационный комплекс, государственное регулирование.

Keywords: program-target method, strategic planning, road maps, aviation complex, state regulation.